

0-492989

На правах рукописи

**АНТОНОВА Галина Александровна**

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОЦИАЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

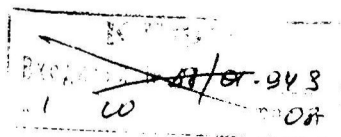
**(на примере Московского областного фонда обязательного  
медицинского страхования)**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (экономика труда)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук**

**Москва-2008**



Работа выполнена на кафедре Управления человеческими ресурсами  
ГОУ ВПО "Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова"

Научный руководитель:

Доктор экономических наук  
Кокорев Игорь Анатольевич

Официальные оппоненты:

Доктор экономических наук, профессор  
Пушкарев Николай Федосеевич

Кандидат экономических наук  
Передерий Наталья Владимировна

Ведущая организация:

Российская академия государственной  
службы при Президенте РФ

Защита состоится 15 октября 2008 г. в 13 часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.196.08 при ГОУ ВПО "Российская  
экономическая академия им. Г.В. Плеханова" по адресу: 115998 г. Москва,  
Стремянный переулок, д. 36, корп. 3, ауд. 353.

КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ  
СРОКОВ ВОЗВРАТА

КНИГА ДОЛЖНА БЫТЬ  
ВОЗВРАЩЕНА НЕ ПОЗЖЕ  
УКАЗАННОГО ЗДЕСЬ СРОКА

Коллч. пред. выдач

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000690352

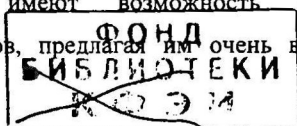
## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертационного исследования.** В настоящее время имеется достаточно большое разнообразие теоретических и практических наработок по развитию управления персоналом как системы, но при этом отсутствуют работы, раскрывающие процесс совершенствования систем управления персоналом в некоммерческих социальных организациях, таких, например, как территориальные фонды обязательного медицинского страхования (ТФОМС), которые осуществляют оплату фактически оказанной медицинской помощи населению Российской Федерации и объединяют различные по правовому статусу структуры, реализующие государственную политику в области медико-социальных гарантий населению.

Российская система обязательного медицинского страхования существует всего пятнадцать лет и полномочия ТФОМС в субъектах России постоянно расширяются. Решение сложных многофункциональных задач, возложенных государством на ТФОМС, невозможно без современных подходов к управлению их персоналом. При этом надо выделить два важнейших элемента этой работы: во-первых, связь перспективных целей и задач организации с интересами каждого ее работника, и, во-вторых, связь результатов и непосредственных целей каждого структурного подразделения с интересами всего персонала.

В ТФОМС работают специалисты различных профессий – врачи, фармацевты, бухгалтеры, экономисты, специалисты в области информационных технологий, юристы, организаторы здравоохранения. В этих условиях хорошо подобранная команда, члены которой спаяны взаимной ответственностью, конструктивным сотрудничеством и неформальными узами взаимного доверия, является важным фактором эффективной деятельности организации в целом.

В рыночных отношениях, когда коммерческие структуры благодаря мощным финансовым средствам имеют возможность отобрать высококвалифицированных специалистов, предлагая им очень выгодные



условия труда, организациям некоммерческого сектора приходится постоянно совершенствовать методы управления человеческими ресурсами, разрабатывать и реализовывать новые механизмы с целью привлечения и удержания высококвалифицированного персонала.

В научной литературе, посвященной вопросам управления человеческими ресурсами, о системном подходе, ставшем основной методологической базой исследования, упоминается достаточно часто. При этом он рассматривается в контексте зависимости управления персоналом от внешней среды и различных подходов к управлению: процессуальных, поведенческих, ситуационных.

Учитывая вышеизложенное, автором сделана попытка комплексного исследования методов активизации персонала социальной организации в контексте взаимодействия психологических, экономических, трудовых и социальных факторов.

**Степень научной разработанности проблемы.** Развитие управления персоналом происходило на рубеже XX-XXI веков достаточно интенсивно. Разработаны основные положения, касающиеся предмета, целей, задач и функций управления им. Детально описан зарубежный опыт и условия его использования в российской действительности. Все это позволяет заключить, что управление персоналом в России прошло стадию институционализации

Значительный вклад в разработку данной проблемы внесли работы Волгина Н.А., Грачева М.В., Дураковой И.Б., Дятлова В.А., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Козлова В.В., Кулапова М.Н., Лобанова А.А., Маусова Н.К., Одегова Ю.Г., Половинко В.С., Руденко Г.Г., Травина В.В., Пушкарева Н.Ф., Федченко А.А. и др. Эти работы стали теоретической основой диссертационного исследования.

На формирование авторской позиции повлияли труды зарубежных ученых: М. Армстронга, Э. Дюркгейма, П. Друкера, Р. Мара, Э. Мэйо, Т. Петерса, Д. Торрингтона, Л. Холла, А. Файоля, Г. Шмидта и других, в которых представлена методология управления человеческими ресурсами,



как неотъемлемой части управления организацией, описаны современные проблемы их развития и обобщен опыт различных организаций по управлению персоналом.

В то же время, работы, посвященные управлению персоналом, в том числе рассматривающие проблемы его системности и эффективности, не охватывают в должной мере вопросы формирования системы управления персоналом, учитывающей специфику социальной организации.

Автор попытался адаптировать накопленный опыт к решению задач системы управления персоналом этой организации, обобщив и приложив его к существующим условиям.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка и внедрение методических основ и практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом социальной некоммерческой организации адекватной современным системам менеджмента.

Цель исследования предопределила постановку следующих взаимосвязанных задач:

- исследовать, учитывая социальную направленность государственной политики, специфику деятельности социальных некоммерческих организаций в условиях современной экономики;
- рассмотреть механизм формирования системы управления персоналом социальной организации и выявить его «болевые» точки;
- изучить пути совершенствования командообразования в социальных организациях с учетом специфики их деятельности;
- проанализировать роль конфликтов в процессе совместной профессиональной деятельности и определить пути своевременного разрешения конфликтных ситуаций в социальных организациях;
- диагностировать методы разработки и реализации принятия управленческих решений по формированию кадрового резерва в социальных организациях.

**Объектом исследования** выступает система управления персоналом социальной организации – Московского областного фонда обязательного медицинского страхования (МОФОМС).

**Предметом исследования** являются социально-трудовые отношения, складывающиеся в процессе функционирования системы управления персоналом социальной организации.

**Теоретической и методологической базой исследования** послужили работы отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом, фундаментальные положения науки управления и теории менеджмента, результаты исследований по управлению и использованию инновационных технологий в совершенствовании управленческого механизма организаций социальной направленности. Диссертационное исследование опирается на официальные законодательные документы Российской Федерации.

Эмпирическую базу исследования составляет нормативно-законодательная база организаций, занятых социально-страховой деятельностью, в частности территориальных фондов обязательного медицинского страхования.

Исследование основывается на системном подходе к изучаемым социально-экономическим категориям, процессам и явлениям. При этом использованы как общенаучные методы – исторический и логический, анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнения, так и методы конкретного социального исследования – экономический и статистический анализ, экспертиза, анкетирование.

Информационную базу исследования составили тематические сборники и справочники, официальные издания Министерства здравоохранения и социального развития РФ, Федерального фонда обязательного медицинского страхования, территориальных фондов обязательного медицинского страхования, информационно-статистические сведения, публикуемые в научных изданиях, периодической печати, а также

данные специальных исследований, проведенных непосредственно автором в 2005-2007 годах.

**Научная новизна диссертационной работы** состоит в теоретико-методическом обосновании подходов к построению системы управления персоналом социальной организации.

Наиболее существенные научные результаты исследования, полученные лично автором и представленные к защите, состоят в следующем:

- определены специфические особенности деятельности социальных некоммерческих организаций применительно к ТФОМС;
- исследованы особенности кадровой политики социальных организаций и дана, на основе изучения зарубежного и отечественного опыта, классификация основных методов работы с персоналом этих организаций;
- предложен механизм формирования кадрового резерва социальной организации на основе набора базовых качеств испытуемого работника – бальной оценки качеств работника по факторам;
- проанализированы методологические подходы к совершенствованию мотивационного механизма работы с персоналом в части касающейся создания "команд" (рабочих групп) в социальной организации;
- обоснована, с учетом результатов обследования ТФОМС, необходимость проведения организационных изменений и предложен механизм, позволяющий принимать эффективные кадровые решения в условиях конфликтных ситуаций;
- выявлены, на основе анкетного опроса, качества, необходимые руководителю в работе с персоналом социальной организации.

**Практическая значимость** диссертации заключается в том, что обоснованная в ней методология, теоретические положения и практические предложения имеют важное значение для совершенствования механизмов управления персоналом социальной организации.

Разработанные автором принципы и конкретные процедуры их реализации развивают и дополняют теоретико-методологические аспекты управления персоналом социальной организации.

Теоретические и прикладные результаты исследования могут быть использованы при модернизации нормативных актов и разработке внутриотраслевых документов, применение которых будет способствовать совершенствованию механизма управления персоналом.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Результаты исследования автором докладывались на научной конференции Оренбургского филиала Института бизнеса и политики (март, 2005 г.), в Российском государственном торгово-экономическом университете (декабрь, 2006 г.), Московской академии предпринимательства при Правительстве г. Москвы (май, 2007 г.).

Материалы диссертации были доложены и обсуждены на кафедре управления человеческими ресурсами РЭА им. Г.В. Плеханова (апрель, 2007 г.), Международных плехановских чтениях (апрель, 2008 г.), а также в Российской академии предпринимательства (февраль, 2007 г.).

Внедрение результатов исследования осуществлялось автором в Московском, Владимирском, Тверском и Тульском областных фондах обязательного медицинского страхования, одобрены Федеральным фондом обязательного медицинского страхования.

**Публикации по теме диссертации.** Опубликовано 11 работ, общим объемом 5,0 п.л., из них по перечню ВАК - 1, а также два учебных пособия: "Деятельность кадровой службы организации" (12,0 п.л.); "Этика общения и управления персоналом организации" (14,0 п.л.), которые предназначены для слушателей, преподавателей, аспирантов, специалистов и руководителей социальной сферы.

**Структура и объём работы.** Структурно диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Содержание диссертации изложено на 195 страницах и включает в себя 10

таблиц, 13 рисунков и 24 приложения. Список использованной литературы содержит 198 наименований.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

1. В Гражданском кодексе Российской Федерации (ГК РФ) под единым названием «организация» скрыто много различных их форм. Одна из них – социальная организация, которая по своей природе ориентирована на оказание социальных услуг. Исходя из социальной направленности государственной политики современной России, вопросы функционирования этих организаций приобретают особую актуальность. Хотя деятельность организаций данного сектора достаточно широко диверсифицирована, именно организации, занимающиеся социальным сервисом, играют существенную роль в его структуре. Общими особенностями этих организаций являются: целостность и устойчивость, наличие организационной культуры, регламентированное поведение и деятельность членов организации, способность выявлять и удовлетворять свои потребности, способность к самообучению и саморазвитию.

Автором проанализированы и выделены общие признаки социальных организаций, отличающие их от других социальных формирований, и среди многообразия моделей социальных организаций выделена так называемая целевая модель, которая, по нашему мнению, в наибольшей степени отвечает рационалистическому подходу к исследованию организаций, см. табл. 1.

Социальная структура является системой упорядоченных определенным образом позиций членов организации, включающей в себя совокупность взаимосвязанных ролей, урегулированных взаимоотношений между членами организации, в первую очередь отношений власти и подчинения. Эти отношения могут изменяться вследствие изменения целей, в ходе обмена ресурсами и изменения характера их использования. Именно последний вид изменений служит

важнейшим резервом развития организации, поскольку это, прежде всего, новшества в области разделения труда, мотивации членов организации.

Таблица 1

Целевая модель социальной организации

<b>Социальная организация</b>	это группа людей, координирующих свою деятельность для достижения общих целей
Цели организации	устанавливаются либо вышестоящей организацией, либо выбираются внутри организации
Структурные подразделения организации	имеют свои собственные цели, которые обеспечивают достижение общих целей
Достижение целей организации	осуществляется на основе управления и решения проблем организации. Причем проблемы понимаются как помехи в работе организации. Организация может изменять свои цели и перестраивать под них свою структуру
Ресурсы организации	расходуются главным образом на достижение ее целей

2. Обязательное медицинское страхование (ОМС) является самой молодой отраслью социальной защиты в нашей стране. На сегодняшний день ему отведена важная роль в деле обеспечения граждан РФ медицинской помощью гарантированного государством объема и качества. В соответствии с Федеральным законом «О медицинском страховании граждан в Российской Федерации» в системе ОМС определены четыре носителя юридических прав и обязанностей, то есть субъектов системы ОМС: гражданин, страхователь, страховая медицинская организация и медицинское учреждение, см. рис. 1. Источником страховых взносов системы выступают плательщики — физические или юридические лица, обязанные перечислять финансовые ресурсы в систему ОМС. Территориальный фонд обязательного медицинского страхования (ТФОМС), обеспечивая аккумуляцию

финансовых средств и их распределение между страховыми медицинскими организациями по подушевому дифференцированному нормативу, способствует реализации государственных социальных гарантий для населения региона.

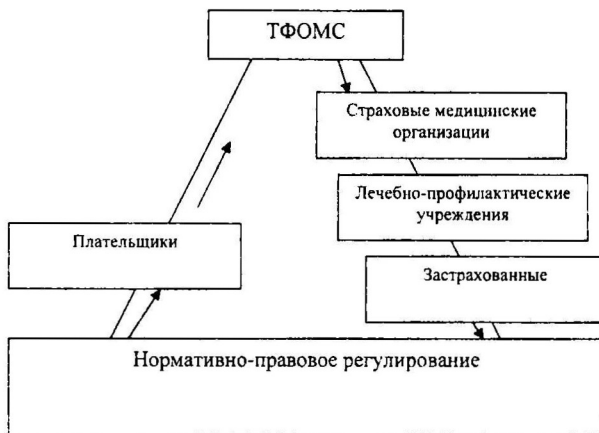


Рис. 1. Территориальная система ОМС.

Анализ, проведенный автором, позволяет утверждать, что система качества такой некоммерческой социальной финансово-кредитной организации как ТФОМС формируется на основе учета широкого круга запросов и потребностей социальной сферы, прежде всего, в повышении уровня качества оказания медицинской помощи. С точки зрения интересов самого фонда требуемый уровень качества должен достигаться и поддерживаться путем оптимизации затрат — эффективным расходованием финансовых, технических, человеческих и материальных ресурсов. Для координации работ необходима система, представляющая собой совокупность организационной структуры, процессов и ресурсов, позволяющая ТФОМС решать как текущие, так и перспективные задачи, которые представлены в табл. 2.

## Характеристика деятельности Московского областного фонда ОМС

<p><b>Государственное учреждение Московской области "Московский областной фонд обязательного медицинского страхования" (МОФОМС)</b> был создан 9 июня 1993 года во исполнение Закона Российской Федерации "О медицинском страховании граждан в Российской Федерации" от 28 июня 1991 года, решением Малого Совета Московского областного Совета народных депутатов совместно с Администрацией Московской области.</p>	
Цели деятельности МОФОМС	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение реализации на территории Московской области Федерального закона "О медицинском страховании граждан в Российской Федерации";</li> <li>• Обеспечение предусмотренных законодательством РФ прав граждан в системе обязательного медицинского страхования (ОМС);</li> <li>• Обеспечение всеобщности обязательного медицинского страхования граждан;</li> <li>• Достижение социальной справедливости и равенства всех граждан в системе ОМС;</li> <li>• Обеспечение финансовой устойчивости системы ОМС, выравнивание условий оказания медицинской помощи.</li> </ul>
Стратегия деятельности МОФОМС	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация равных для всех граждан РФ прав при получении медицинской и лекарственной помощи независимо от места жительства и социального статуса в соответствии с Программой государственных гарантий оказания гражданам РФ бесплатной медицинской помощи и составной ее частью – программой обязательного медицинского страхования, гарантирующей объем и условия ее оказания.</li> </ul>
Направления работы МОФОМС	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аккумулирует финансовые средства на обязательное медицинское страхование населения Московской области, накапливает финансовые резервы для обеспечения устойчивости системы ОМС;</li> <li>• Осуществляет финансово-кредитную деятельность по обеспечению системы ОМС на территории Московской области;</li> <li>• Осуществляет финансирование обязательного медицинского страхования граждан через страховые медицинские организации;</li> <li>• Осуществляет финансирование расходов, устанавливаемых законодательством РФ по обеспечению отдельных категорий граждан льготными лекарственными средствами;</li> <li>• Осуществляет в рамках реализации приоритетного национального проекта "Здоровье" финансовое обеспечение государственного задания по оказанию дополнительной медицинской помощи населению области; финансирование дополнительной диспансеризации работников бюджетной сферы; финансирование диспансеризации детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.</li> </ul>
Источники финансирования МОФОМС	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единый социальный налог, страховые взносы на ОМС неработающего населения, безвозмездные поступления (финансирование национального проекта "Здоровье").</li> </ul>



Основное внимание автор обращает на совершенствование кадров, но не самих по себе, а на процессную организацию деятельности, введение стандартов организационно-экономической деятельности фонда и современных информационных технологий, которые бы устраняли зависимость результата деятельности подразделений от «ключевых» сотрудников. Анализ совокупности процессов управления человеческими ресурсами в ТФОМС показывает, что информационная среда в целом удовлетворяет потребностям организации, хотя и должна развиваться, прежде всего, на основе внедрения более современных информационных технологий и решения коммуникационных проблем. При этом повышение уровня качества деятельности персонала напрямую связывается с обеспечением качественного функционирования фонда.

3. Диагностика неотделима от стратегии развития организации, ее кадровой политики. Подробная диагностика как индивидуальных потребностей в подготовке персонала фондов, так и развития корпоративной системы обучения в целом является одной из важнейших функций фондов на разных уровнях управления. В этой связи, если в компетенцию кадровой службы входит формирование плана подготовки кадров, то эта служба, как минимум, должна быть хорошо информирована о стратегических планах развития учреждения, возможном приросте должностей, расширении и изменении функций, ресурсах, выделяемых на работу с персоналом.

Содержание процессов управления человеческими ресурсами ТФОМС сегодня определяется действующей нормативно-правовой базой, которая задает состав, порядок получения и обработки информации, необходимой для их формирования, а также набор обязательных параметров.

Автором выявлено, что наибольшая отдача персонала наблюдается в фонде только при сочетании индивидуальной, коллективной и групповой форм деятельности, что требует признания личного вклада в общее дело и уважения интересов и прав персонала на профессиональное участие в делах организации.

Управление процессами требует, чтобы все методики, используемые в ходе функционирования процессов управления человеческими ресурсами, находились под контролем руководства ТФОМС. С этой целью их надлежащим образом оформляют и верифицируют. Все документы по процессам и работам обязательны для исполнения в рамках процесса, должны быть доступны для всех заинтересованных лиц.

В период проведения реформ в сфере социальной защиты и здравоохранения для фонда важно не растерять кадровый потенциал с его уникальным опытом и квалификацией. Работа по формированию профессионализма у персонала, постоянное изучение его потенциала и выявление потребностей в развитии в каждом конкретном учреждении имеет свою специфику и ряд «территориальных» тонкостей, см. табл. 3.

Таблица 3

**Динамика численности специалистов ТФОМС  
(в сравнении с показателями отдельных ТФОМС ЦФО и  
среднероссийским показателем)**

**а) со стажем свыше 3-х лет**

Годы	Московская область	Москва	Владимирская область	Тверская область	Тульская область	ЦФО	РФ
01.01.2003	63,9	85,9	77,0	85,7	93,7	82,1	71,4
02.01.2004	64,7	81,7	75,0	88,9	91,2	79,6	72,2
03.01.2005	69,7	82,2	82,3	85,9	92,6	78,4	74,0
04.01.2006	70,4	83,3	82,4	67,3	89,9	77,6	73,2
05.01.2007	81,5	86,0	79,7	61,0	89,3	75,5	69,7

**б) с высшим образованием**

Годы	Московская область	Москва	Владимирская область	Тверская область	Тульская область	ЦФО	РФ
01.01.2003	71,1	71,3	63,2	64,3	73,4	68,9	62,7
02.01.2004	74,0	73,6	64,6	65,7	79,4	71,3	64,1
03.01.2005	73,1	74,2	67,4	63,6	80,0	72,3	66,8
04.01.2006	71,1	73,9	69,7	72,4	78,3	74,0	68,9
05.01.2007	73,2	73,7	72,7	74,3	77,1	74,8	70,8

Так, в связи с расширением полномочий и направлений деятельности МОФОМС растет штатная численность работников. При этом увеличение числа специалистов различных направлений деятельности происходит различными темпами. Если в период с 01.01.2004 по 01.01.2008 количество экономистов фонда увеличилось всего на 5%, специалистов по организации ОМС – на 7%, контрольно-ревизионной службы – на 15%, а информационной службы – на 20%, то число врачей-экспертов и провизоров стало больше на 60% и 94% соответственно.

Проведенная автором экспертная оценка персонала МОФОМС на основе анкетирования специалистов исполнительной дирекции и опроса сотрудников фонда, направленная на определение реальных функциональных обязанностей работников, позволила выявить первостепенные задачи в работе с персоналом фонда:

- структурирование организации, информационных потоков. Обозначение четких зон ответственности сотрудников и их непосредственных начальников;
- формирование положительного имиджа организации, в том числе путем: пересмотра факторов-стабилизаторов (условий труда), увеличения внимания к факторам-мотиваторам, создания объединяющей идеи и механизма ее внедрения;
- повышение лояльности сотрудников к организации;
- развитие управленческой команды, выработка у руководителей базовых менеджерских навыков, позволяющих оценивать кадровые ресурсы и осуществлять управление по задачам;
- профилактика организационных конфликтов в процессе нововведений.

Разнообразные тренинги и рабочие встречи руководства и службы персонала с сотрудниками позволили в достаточно полном объеме завершить процесс диагностики персонала фонда и реализовать вышеобозначенные основные направления в совершенствовании системы управления персоналом МОФОМС в части формирования

управленческих команд, определения лиц на замещение руководящих должностей, подготовки предложений по внесению специалистов в список кадрового резерва, а кадровую политику фонда сконцентрировать на вопросах мотивации труда работников, формирования резерва и организации профессионального развития персонала, обеспечения безопасности труда и социальных гарантий для работников.

4. Исходя из того, что продвижение персонала внутри организации является приоритетным мотиватором, автор уделил пристальное внимание внедрению методики, позволяющей не просто производить экспертную оценку исследуемых качеств работника, но и вырабатывать всестороннее видение (панорамное представление) о нем в виде вполне конкретного портретного сходства с образцом сравнения, т. е. в виде определенной характеристики, которую можно использовать во многих областях кадровой работы: при подборе и расстановке кадров, их аттестации, при представлении к награждению и т. д. Комплексная оценка кадров в виде профессиональной характеристики является важным этапом конкурсного отбора кандидатов в резерв на выдвижение. Система оценки включает 26 показателей, рассматриваемых как необходимый и достаточный минимум параметров, по которым оценивается уровень профессионализма в виде совокупности знаний, умений и навыков, культура служебной деятельности и проявление личностных качеств каждого конкретно тестируемого сотрудника. Работа по оценке степени проявления обозначенных качеств осуществляется путем опроса экспертов, т. е. посредством заполнения ими специальных опросных листов и обработки полученных данных. Обработка заполненных оценочных листов производится организаторами оценочной работы и заключается в следующем: из всего количества оценочных листов, заполненных на каждого тестируемого работника, производится выборка проставленных шифров по каждому оцениваемому показателю, и эти шифры переводятся в баллы по определенному принципу. Средняя оценка по каждому оцениваемому показателю рассчитывается по формуле:

$$O_{\Sigma i} = \sum_1^n \frac{a_i \times b_i}{m},$$

где  $O_{\Sigma i}$  - средняя оценка по показателю, в баллах;

$a_i$  - однотипная экспертная оценка по  $i$  показателю, в баллах;

$b_i$  - число экспертов, давших однотипную оценку по  $i$  показателю, человек;

$m$  - количество экспертов, участвовавших в оценочной процедуре, человек;

$n$  - число использованных однотипных оценок применительно к  $i$  показателю:

$$n_{\min} = 1, n_{\max} = 5^1.$$

На основе документированной информации (автобиографий, личных листов по учету кадров и др.) и результатов экспертной оценки готовится заключение о степени соответствия качеств оцениваемых работников и соотносится с тем, что требуется по должности, т. е. оформляется характеристика на человека в развернутом виде по тем показателям, в отношении которых достигнута ясность. Полученное заключение выдается на рассмотрение конкурсной или иной комиссии, а также руководству (органу или лицу), уполномоченным выносить решения по кадровым вопросам.

Меняя гамму показателей и критериев оценки, можно моделировать получение оценочных суждений и соответственно развернутой характеристики в зависимости от поставленной субъектами кадровой работы цели или задачи. Данный метод способен сводить до минимума элементы случайностей, субъективизма, протекционизма и иных негативных проявлений при подборе и отборе персонала, что позволяет получить более объективный вывод о нем.

Важнейшим ресурсом для формирования кадрового резерва являются те работники, которые готовы и способны работать по принципу делегирования ответственности. Формирование и развитие резерва на

---

<sup>1</sup> И. Марченко, И. Марченко. Отбор персонала для резерва. Служба кадров и персонал № 10, 2007. С. 43.

выдвижение включает последовательный цикл должностных перемещений кандидатов на замещение руководящих должностей по заранее установленной служебной лестнице ключевых рабочих мест. Это позволяет им на практике ознакомиться со многими аспектами деятельности фонда, включая процессы внутренних управленческих взаимосвязей. При этом необходимо сосредоточить внимание на методах оценки персонала при зачислении в кадровый резерв.

С каждым годом в МОФОМС, благодаря внедрению метода экспертной оценки, улучшается качественный состав резерва. Доказательством тому служит показатель назначения на руководящие должности из состава резерва. Если в 2000 году таких назначений было лишь 30%, то за последние три года этот показатель держится на уровне 70%.

5. Управление человеческими ресурсами требует все большего инвестирования в человека, в его обучение. Издержки, таким образом, неизбежно растут, а вместе с ними "дорожает" и риск потерять хорошо подготовленного работника. В этой связи возможный конфликт интересов работника и организации становится все более дорогостоящим для организации. Для территориальных фондов ОМС ярким примером такого риска является предоставление возможности получить второе высшее образование за счет отрасли. Являясь долгосрочным и достаточно дорогостоящим инвестированием в человеческий капитал, такая работа по организации обучения должна быть включена в более комплексный процесс мотивации, профессионального роста, управления служебной карьерой.

Исходя из того, что усложнение и увеличение структурного и функционального состава фонда требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые позволили бы минимизировать время принятия управленческого решения и одновременно повысить его качество, посредством ситуационного анализа, в основу которого положены профессиональные возможности руководителей среднего и низового звена, их организаторские способности, умение влиять

на положение дел в группе (структурном подразделении), а также определение уровня конфликтности руководителей, его адаптивности и стрессоустойчивости, автором были внесены изменения в структуру управленческой команды, направленные на формирование в МОФОМС целевых рабочих групп, уточнены мотивы деятельности членов команды.

Наблюдения над процессами командного взаимодействия дали возможность автору разработать своеобразные ступени или этапы жизненного цикла управленческих команд. Важно заметить, что этапы жизненного цикла отслеживаются по тем изменениям, которые происходят в процессе совместной деятельности людей. В первую очередь это касается способов принятия решения, получения и обработки информации, контроля, организации совместной деятельности и т.д.

Разработанная система мотивации членов управленческой команды помогла не только обеспечивать удовлетворение индивидуальных потребностей, но и в большей степени оказалась привязана к командным результатам, стимулируя командное взаимодействие. С этой целью разработан и использован бланк оценки степени развития компетенции специалиста.

Такая схема построения командного взаимодействия способствовала тому, что команда сама стала планировать свою работу и согласовывать напрямую спорные вопросы друг с другом, не прибегая непосредственно к помощи руководителя. В результате этого была снята часть нагрузки с руководителя и перераспределена между участниками команд.

6. Созданию команды управления «с нуля» (команды создавались под проект – проведение проверки конкретного субъекта в жестко установленные сроки по расходованию средств национального проекта в сфере здравоохранения и состояли из специалистов контрольно-ревизионного управления, аудиторов и ассистентов, в количестве и по специфике необходимых для конкретной проверки) предшествовал так называемый анализ исходного состояния, см. рис. 2.

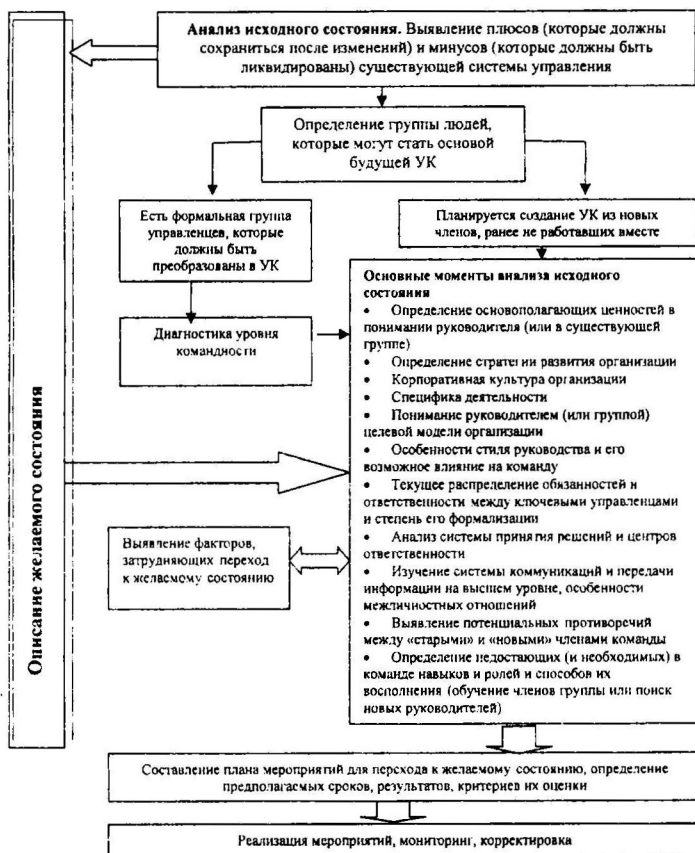


Рис. 2. Анализ исходного состояния.

В данном случае оценка эффективности результатов деятельности управленческой команды проводилась по четырем блокам: мониторинг личной эффективности деятельности лидера команды; мониторинг личной эффективности работы каждого члена команды; мониторинг эффективности работы команды в целом; обработка результатов анализа показателей эффективности деятельности управленческой команды.

Руководитель рассматривал предложенные командой варианты проведения проверки, участвовал в обсуждении и помогал команде выбрать наиболее эффективный вариант. Были пересмотрены системы мотивации и



ответственности. Премирование каждого участника команды стало зависеть не только от выполнения им своей части работы, но и от результатов выполнения проверки качественно и в срок всей командой.

В процессе деятельности управленческих команд автор столкнулся с различными проявлениями межличностных и межгрупповых конфликтов. Проанализировав целую группу методик, нацеленных на диагностику стратегий и тактик поведения человека в конфликте, было проведено экспериментальное исследование, включавшее наблюдение за поведением сотрудников в МОФОМС, диагностику стратегий поведения в конфликтной ситуации членов организации по методике К. Томаса, диагностику самооценки и оценки другими конфликтности личности, социометрию. Наблюдение обнаружило присутствие негативных эмоций в отношениях в коллективе. По результатам оценок эксперта группа испытуемых (15 специалистов, рекомендованных в резерв на замещение руководящих должностей и 50 руководителей) была проранжирована по уровню конфликтности. Тестирование выявило, что преобладающей стратегией поведения в конфликтной ситуации в коллективе является избегание, а самооценка испытуемых значительно отличается от оценки экспертов.

7. Одним из самых существенных стал вопрос мотивации специалистов, в частности проблема разработки такой системы материального вознаграждения, которая бы максимально объективно отражала вклад каждого отдельного сотрудника в результаты совместной работы команды. Так было разработано положение «О порядке оплаты и стимулирования труда работников государственного учреждения Московской области «Московский областной фонд обязательного медицинского страхования», согласованное с профсоюзным комитетом фонда. Таким образом, принятая в МОФОМС оценка деятельности персонала, прямая зависимость оплаты труда от его результатов, создание условий для высокопродуктивной работы, поддержка творчества и заинтересованности в результатах труда является одним из важнейших критериев экономического успеха фонда. Эта система

оплаты труда побуждает сотрудников развивать потенциальные способности, эффективно трудиться, творчески относиться к своим обязанностям. Материальное стимулирование, которое напрямую зависит от качества труда, отношения к своим должностным обязанностям, трудовой дисциплины, обусловило повышение самостоятельности и ответственности сотрудников за выполняемую работу. Они стали более активны в принятии управленческих решений, проявлять непосредственную заинтересованность в результатах коллективного труда.

Заработная плата сотрудников Фонда оказалась в прямой зависимости от степени участия в его работе. Это касается всех, от младших специалистов до руководителей структурных подразделений.

Принятые меры материального и морально-психологического характера позволили приостановить наметившуюся в 2006 году текучесть кадров и обеспечить стабильную работу фонда, (см. табл. 4) .

Таблица 4

**Текучесть кадров МОФОМС  
(в сравнении с показателями отдельных ТФОМС ЦФО и  
среднероссийским показателем)**

Годы	Московская область	Москва	Владимирская область	Тверская область	Тульская область	ЦФО	РФ
01.01.2003	8,2	4,5	5,6	17,3	16,0	8,4	15,0
02.01.2004	8,7	3,7	5,8	5,9	10,7	6,4	12,0
03.01.2005	8,0	4,8	2,1	15,1	6,4	6,7	13,9
04.01.2006	11,3	3,4	2,1	23,9	6,3	9,8	14,9
05.01.2007	3,8	3,8	4,1	9,7	2,7	7,9	12,6

Сегодня внутренние социальные цели Фонда реализуются за счет создания нормальных условий труда, развития социальной инфраструктуры, мотивации труда, установления здорового социально-психологического климата в коллективе, правовой защищенности сотрудников. Не менее значима оплата труда, адекватная результатам, стимулирование творчества, возможность самореализации, поддержка успешной карьеры, то есть

использование основного инструментария формирования и развития персонала.

Основные положения и выводы диссертационного исследования опубликованы в следующих работах соискателя:

1. Антонова Г.А. Совершенствование методов управления учреждениями социальной сферы на основе современных подходов. Научно-практический журнал "Социальная политика и социальное партнёрство". (По списку ВАК РФ), 2008, -0,6 п.л.
2. Антонова Г.А. Этика общения и управления персоналом организации. – М.: Агентство печати «Наука», 2000, -15,0 п.л.
3. Антонова Г.А., Троицкая Е.В. Организация принятия кадровых решений. Аспирантский сборник. Вып. 2 «Братство науки и предпринимательства». – М.: Агентство печати «Наука», 2007, - 0,5 п.л.
4. Антонова Г.А. Процессы принятия эффективных решений по персоналу в кредитно-финансовых учреждениях: обзор существующего опыта. Сборник научных трудов. Вып.3, «Актуальные вопросы современного кадрового и информационного менеджмента"» - М.: Российский государственный торгово-экономический университет», 2007, - 0,8 п.л.
5. Антонова Г.А., Пушкарёв Н.Н. Использование компьютерных технологий в сфере работы с персоналом предприятия. Сборник научных трудов. Вып.3. «Актуальные вопросы современного кадрового и информационного менеджмента"» - М.: Российский государственный торгово-экономический университет», 2007, - 0,8 п.л.
6. Антонова Г.А. Формирование управленческих команд в организациях социальной сферы. Материалы 2-ой научно-практической конференции: «Предпринимательство и его место в экономике современной России». – М.: Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы, 2007, - 0,5 п.л.
7. Антонова Г.А., Гаврилова Т.И. Существующие подходы при создании и управлении персоналом организации: возможности их использования.

Материалы 2-ой научно-практической конференции: «Предпринимательство и его место в экономике современной России». – М.: Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы, 2007, - 0,5 п.л.

8. Антонова Г.А. Итоги реализации федерального законодательства в части дополнительного лекарственного обеспечения в 2006 году на территории Московской области. Научно-практический журнал «Обязательное медицинское страхование в Российской Федерации» № 2. – М.: Столичный бизнес, 2007, -0,4 п.л.

9. Антонова Г.А., Пушкарёв Н.Н., Антонов П.Ю. Организация деятельности кадровой службы фирмы. Приоритетные проекты «Образование». Учебное пособие /Под ред. докт.экон.наук, профессора Ишкова Б.В. – М.: Академия национальной безопасности, обороны и правопорядка, 2007, - 13,2 п.л.

10.Антонова Г.А., Шишликов А.А. Использование мотивационного механизма в организации труда персонала учреждения. Материалы III Международной межвузовской научно-практической конференции: "Российское предпринимательство: история и современность", - М.: Российская академия предпринимательства, 2007, -0,4 п.л.

11.Антонова Г.А. Слаженные действия – основа успеха. Роль Московского областного фонда ОМС в реализации национального проекта "Здравоохранение". Медицинский вестник № 35 (420). - М.: 7 ноября 2007, 0,5 п.л.

Отпечатано в типографии  
Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова  
Заказ № 100      Тираж 100 экз.





10-2